

This Page Is Inserted by IFW Operations
and is not a part of the Official Record

BEST AVAILABLE IMAGES

Defective images within this document are accurate representations of the original documents submitted by the applicant.

Defects in the images may include (but are not limited to):

- BLACK BORDERS
- TEXT CUT OFF AT TOP, BOTTOM OR SIDES
- FADED TEXT
- ILLEGIBLE TEXT
- SKEWED/SLANTED IMAGES
- COLORED PHOTOS
- BLACK OR VERY BLACK AND WHITE DARK PHOTOS
- GRAY SCALE DOCUMENTS

IMAGES ARE BEST AVAILABLE COPY.

**As rescanning documents *will not* correct images,
please do not report the images to the
Image Problem Mailbox.**

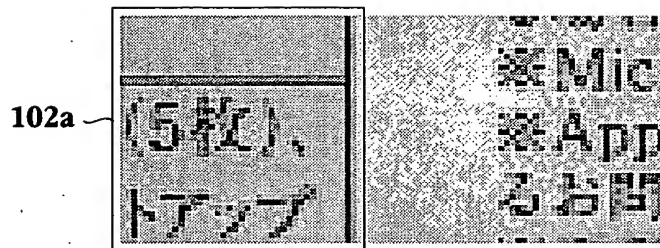


Fig. 1A

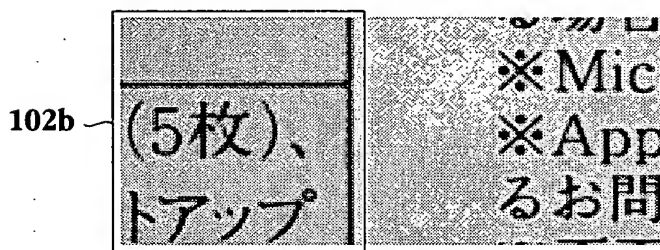


Fig. 1B

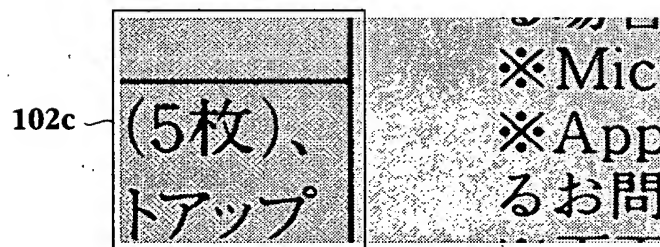


Fig. 1C

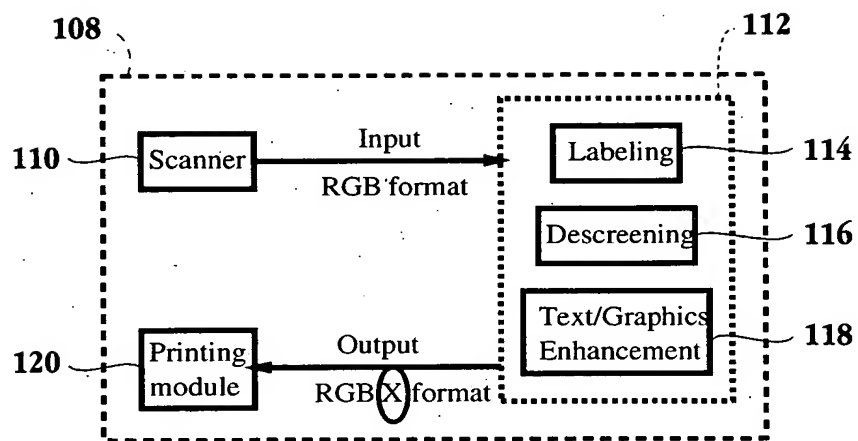


Fig. 2

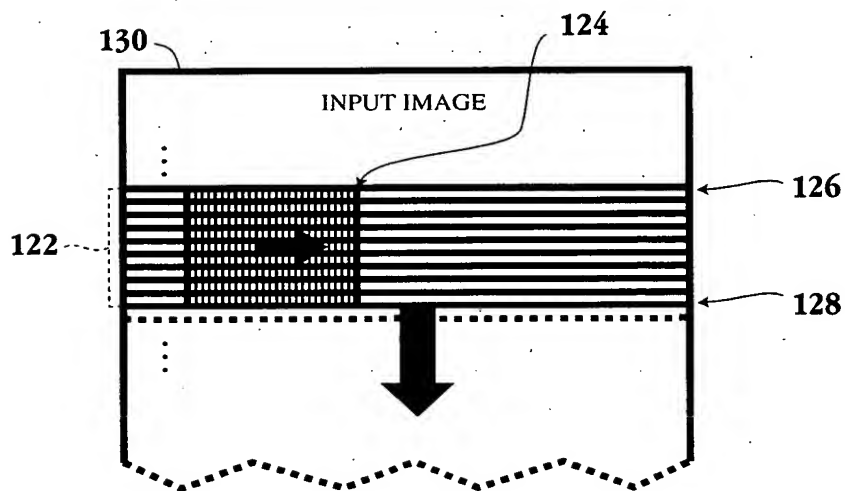


Fig. 3

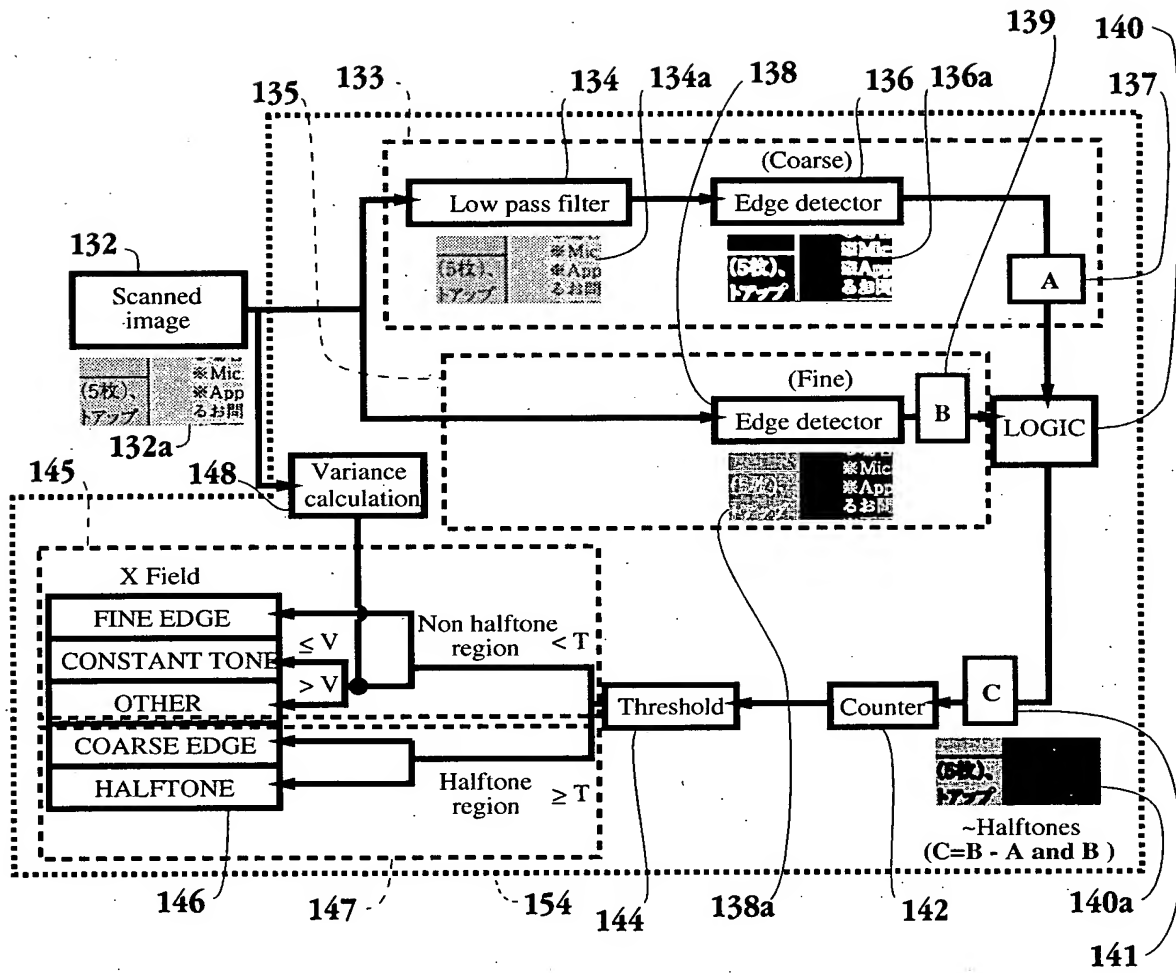
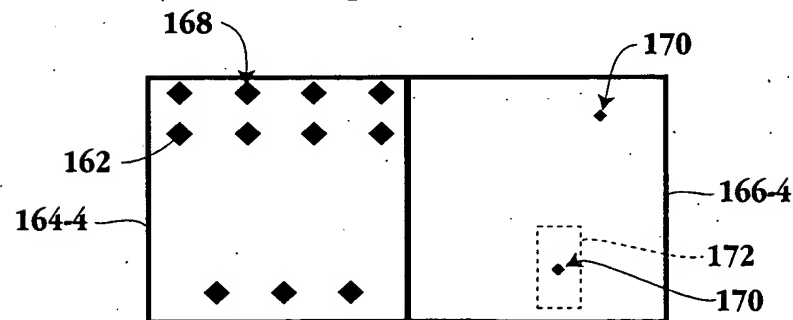
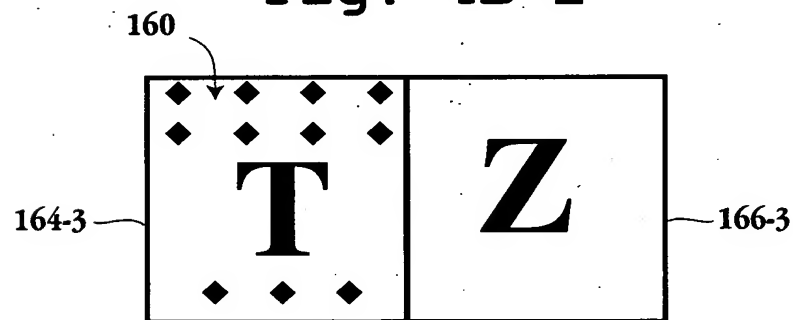
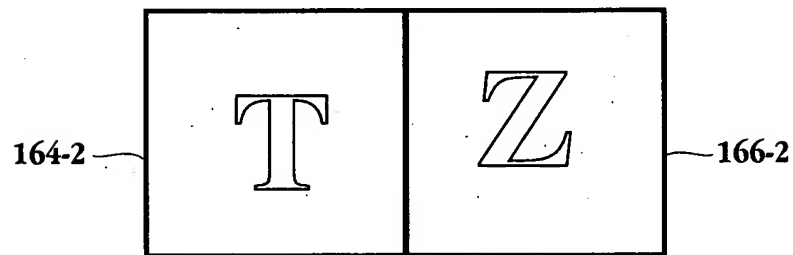


Fig. 4A



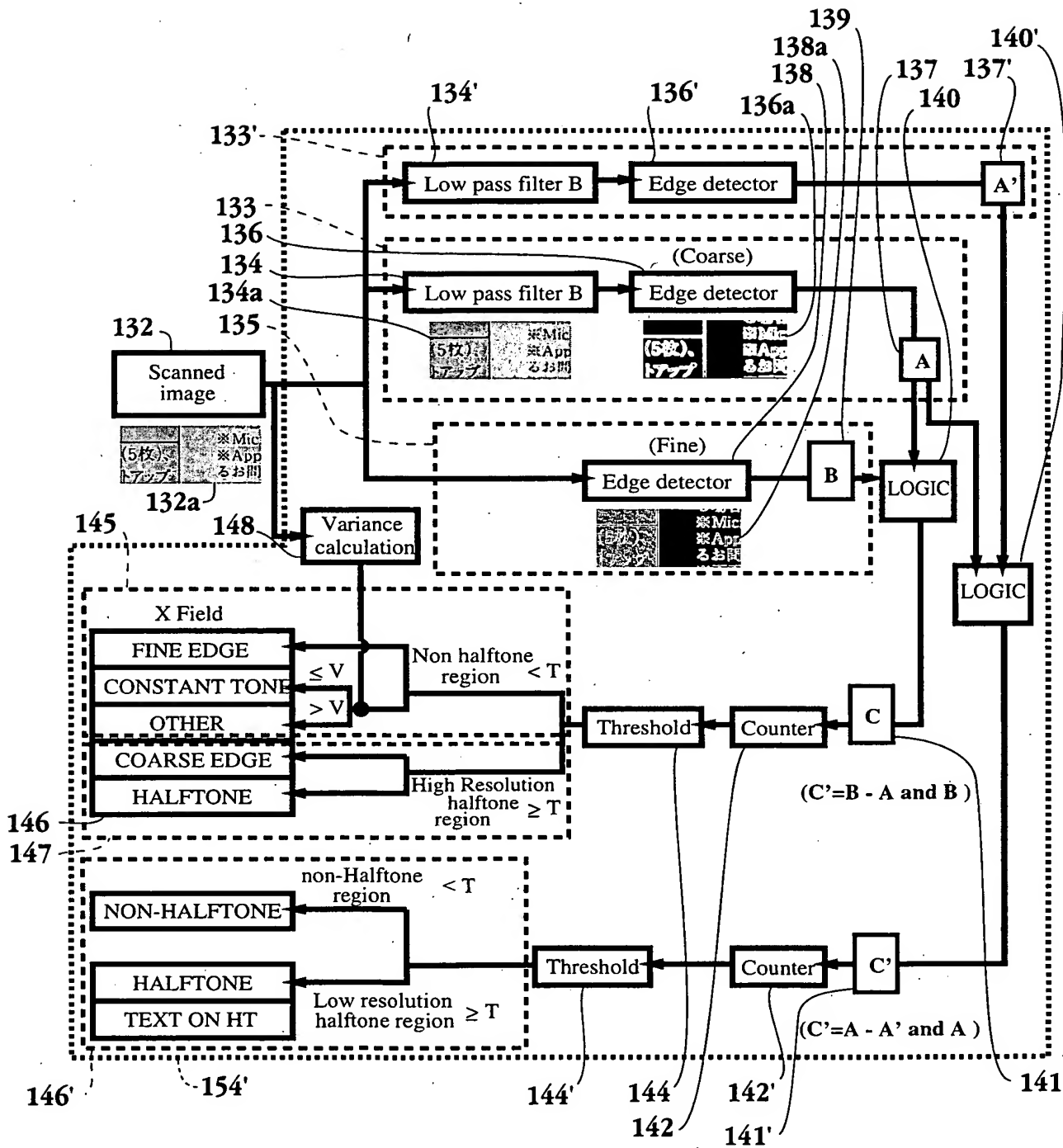


Fig. 4C



Fig. 5A



Fig. 5B

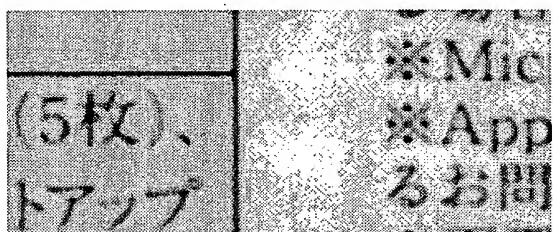


Fig. 6A



Fig. 6B

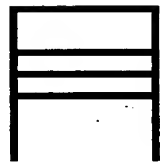


Fig. 7A

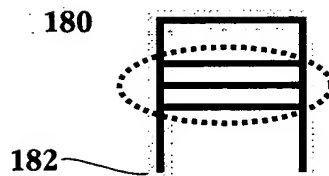


Fig. 7B

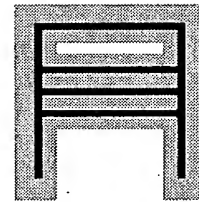


Fig. 7C

- Thin coarse edges
- Thick coarse edges
- Final thin coarse edges

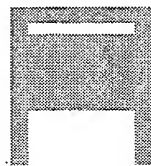


Fig. 7D

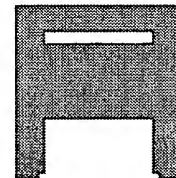


Fig. 7E



Fig. 8A

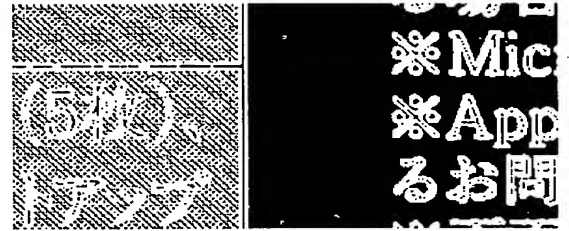


Fig. 8B

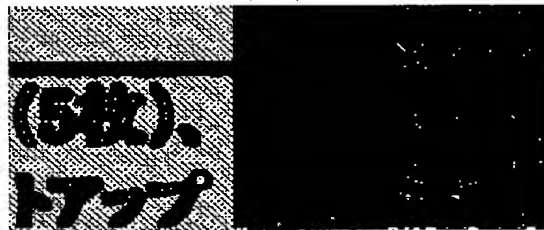


Fig. 9

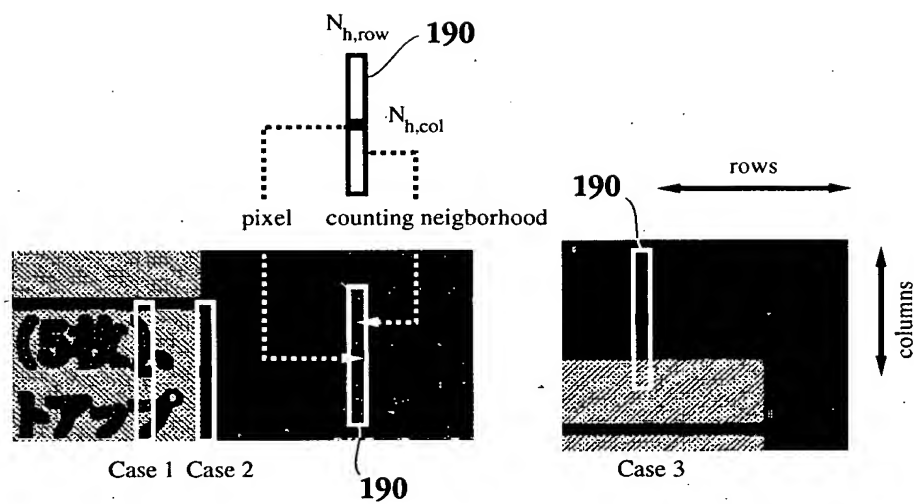


Fig. 10

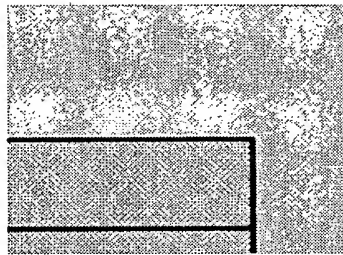


Fig. 11A

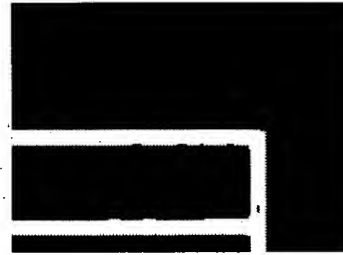


Fig. 11B

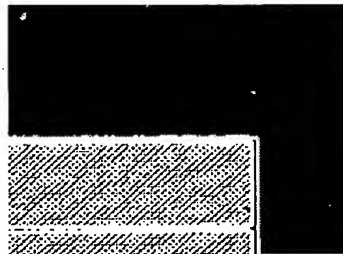


Fig. 11C

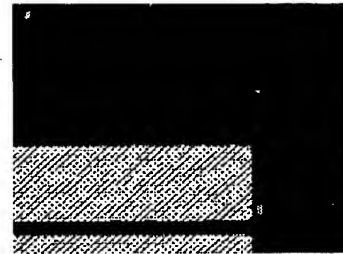


Fig. 11D

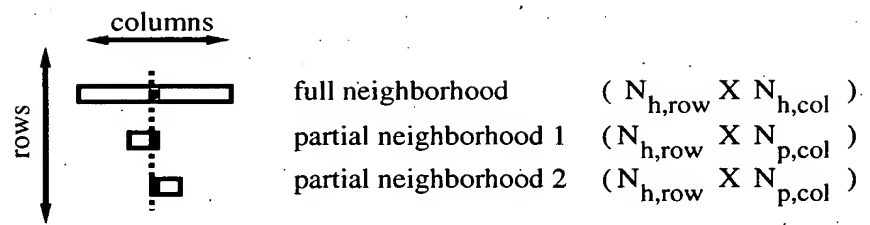


Fig. 12

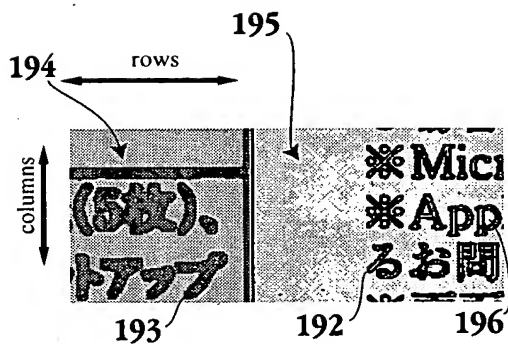


Fig. 13A

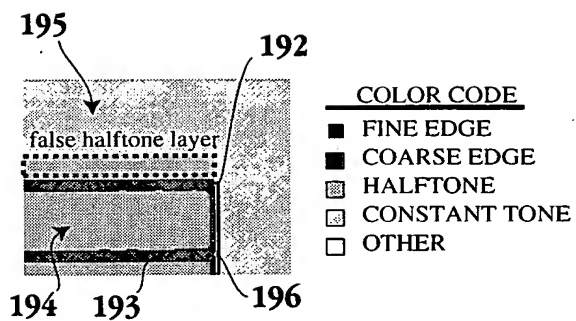


Fig. 13B

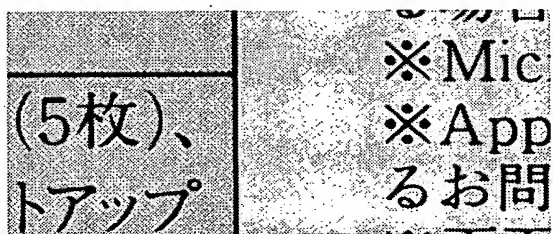


Fig. 14A



Fig. 14B

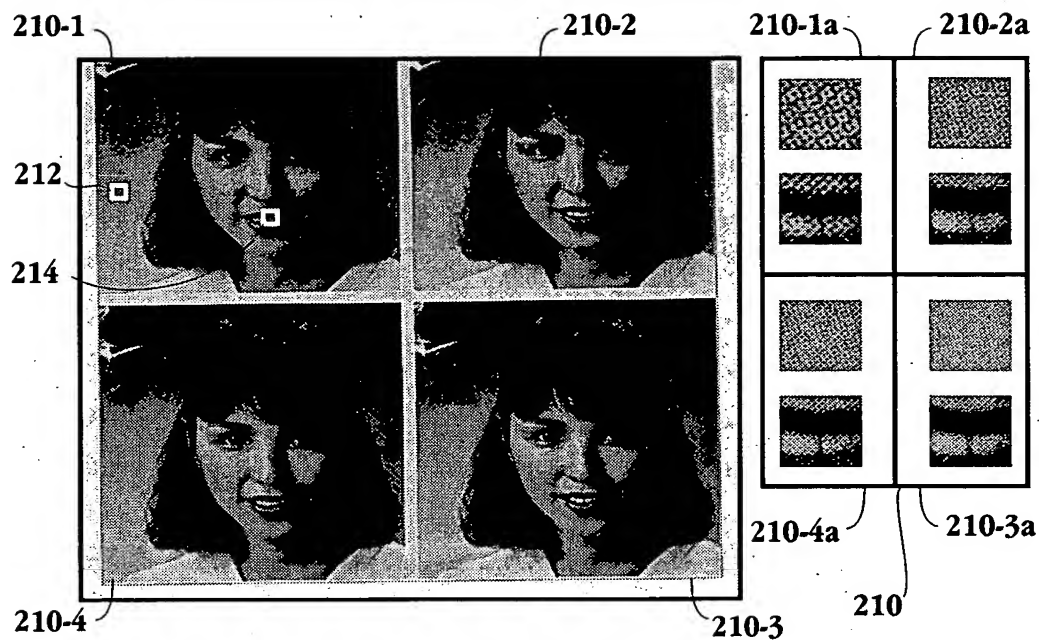


Fig. 15A

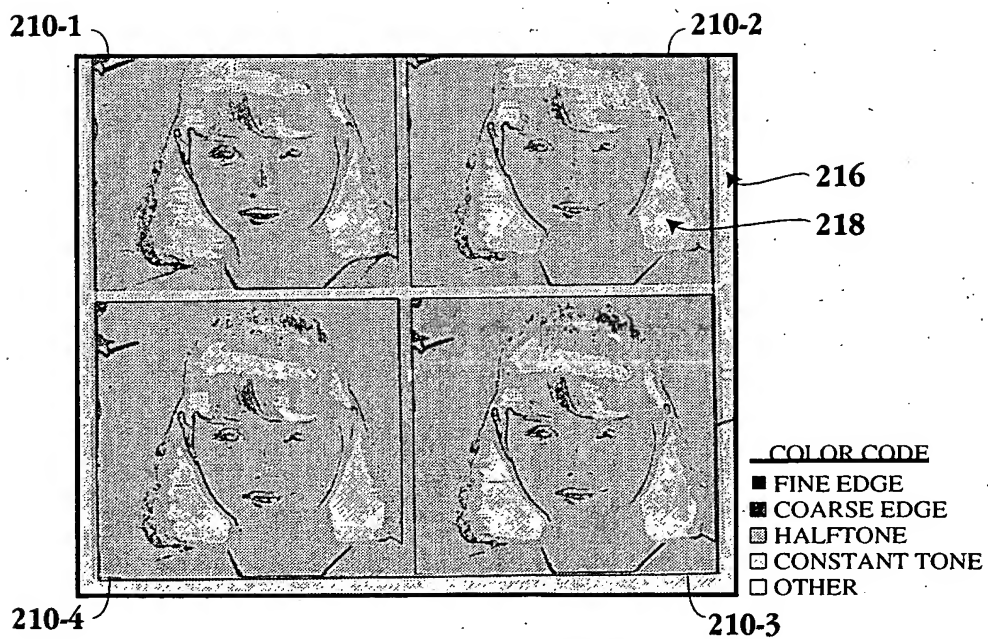


Fig. 15B

[illegible]

メーカー	機種	搭載ハード	容量
EPSON	エプソン・ワープロシステムⅡ(5.25")	PC1414N	2.0(1)
	PC1414S/NIDE PC1430	PC1228	3.3(0)
NEC	PC-9801MULTI PC1430(1)	8086/PC14300	2.0(1)
	PC-9801MULTI PC1430(2)	8086/PC14300	2.0(1)
	PC-M2111-PC1430	PC1228	3.3(0)
	PC-M2111-PC1430(2)	PC1228	3.3(0)
富士通	FM-7701MULTI PC1430(1)	8086/PC14300	2.0(1)
	FM-7701MULTI PC1430(2)	8086/PC14300	2.0(1)
日立データシステム	DSN1414	PC1414S	2.0(0)

[illegible]

項目	内容
フルタイム	Windows 95/91 / Macintosh / 32bit / 144M / Mac OS 9.0
拡張	Windows 95/91 / Macintosh / 16bit / 640M / Mac OS 9.0 / 128M
32bit / TrueType 2.0	Windows 95/91 / Power Macintosh / 32bit / 7.5 / 128M
Personal Copy	Windows 95/91 / Macintosh / 16bit / 640M / Mac OS 9.0 / 128M
9.0 / 128M	Windows 95/91 / Power Macintosh / 32bit / 7.5 / 128M
9.0 / 128M	Windows 95/91 / Macintosh / 16bit / 640M / Mac OS 9.0 / 128M

⚠ 安全に関するご注意

●ご使用の前に必ず取扱説明書を読み、正しくお使いください。

※ 煙草、ほこり、油類などの多い場所に設置しないでください。火災、故障、感電などの原因となることがあります。

エプソンではホームページ「I LOVE EPSON」を開設しています。各種製品情報をはじめ最新のイベントとフェア、各種ドライバ等の提供、サポート案内等、エプソンのさまざまな情報を掲載した新しいホームページです。ぜひご覧ください。(<http://www.i-love-epson.co.jp>)

製品名/仕様	仕様	型式
MJ-KVC	Woodway 127, 140, 150, 160, 170, 180, 190, 200, 210, 220, 230, 240, 250, 260, 270, 280, 290, 300, 310, 320, 330, 340, 350, 360, 370, 380, 390, 400, 410, 420, 430, 440, 450, 460, 470, 480, 490, 500, 510, 520, 530, 540, 550, 560, 570, 580, 590, 600, 610, 620, 630, 640, 650, 660, 670, 680, 690, 700, 710, 720, 730, 740, 750, 760, 770, 780, 790, 800, 810, 820, 830, 840, 850, 860, 870, 880, 890, 900, 910, 920, 930, 940, 950, 960, 970, 980, 990, 1000, 1010, 1020, 1030, 1040, 1050, 1060, 1070, 1080, 1090, 1100, 1110, 1120, 1130, 1140, 1150, 1160, 1170, 1180, 1190, 1200, 1210, 1220, 1230, 1240, 1250, 1260, 1270, 1280, 1290, 1300, 1310, 1320, 1330, 1340, 1350, 1360, 1370, 1380, 1390, 1400, 1410, 1420, 1430, 1440, 1450, 1460, 1470, 1480, 1490, 1500, 1510, 1520, 1530, 1540, 1550, 1560, 1570, 1580, 1590, 1600, 1610, 1620, 1630, 1640, 1650, 1660, 1670, 1680, 1690, 1700, 1710, 1720, 1730, 1740, 1750, 1760, 1770, 1780, 1790, 1800, 1810, 1820, 1830, 1840, 1850, 1860, 1870, 1880, 1890, 1900, 1910, 1920, 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1980, 1990, 2000, 2010, 2020, 2030, 2040, 2050, 2060, 2070, 2080, 2090, 2100, 2110, 2120, 2130, 2140, 2150, 2160, 2170, 2180, 2190, 2200, 2210, 2220, 2230, 2240, 2250, 2260, 2270, 2280, 2290, 2300, 2310, 2320, 2330, 2340, 2350, 2360, 2370, 2380, 2390, 2400, 2410, 2420, 2430, 2440, 2450, 2460, 2470, 2480, 2490, 2500, 2510, 2520, 2530, 2540, 2550, 2560, 2570, 2580, 2590, 2600, 2610, 2620, 2630, 2640, 2650, 2660, 2670, 2680, 2690, 2700, 2710, 2720, 2730, 2740, 2750, 2760, 2770, 2780, 2790, 2800, 2810, 2820, 2830, 2840, 2850, 2860, 2870, 2880, 2890, 2900, 2910, 2920, 2930, 2940, 2950, 2960, 2970, 2980, 2990, 3000, 3010, 3020, 3030, 3040, 3050, 3060, 3070, 3080, 3090, 3100, 3110, 3120, 3130, 3140, 3150, 3160, 3170, 3180, 3190, 3200, 3210, 3220, 3230, 3240, 3250, 3260, 3270, 3280, 3290, 3300, 3310, 3320, 3330, 3340, 3350, 3360, 3370, 3380, 3390, 3400, 3410, 3420, 3430, 3440, 3450, 3460, 3470, 3480, 3490, 3500, 3510, 3520, 3530, 3540, 3550, 3560, 3570, 3580, 3590, 3600, 3610, 3620, 3630, 3640, 3650, 3660, 3670, 3680, 3690, 3700, 3710, 3720, 3730, 3740, 3750, 3760, 3770, 3780, 3790, 3800, 3810, 3820, 3830, 3840, 3850, 3860, 3870, 3880, 3890, 3900, 3910, 3920, 3930, 3940, 3950, 3960, 3970, 3980, 3990, 4000, 4010, 4020, 4030, 4040, 4050, 4060, 4070, 4080, 4090, 4100, 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170, 4180, 4190, 4200, 4210, 4220, 4230, 4240, 4250, 4260, 4270, 4280, 4290, 4300, 4310, 4320, 4330, 4340, 4350, 4360, 4370, 4380, 4390, 4400, 4410, 4420, 4430, 4440, 4450, 4460, 4470, 4480, 4490, 4500, 4510, 4520, 4530, 4540, 4550, 4560, 4570, 4580, 4590, 4600, 4610, 4620, 4630, 4640, 4650, 4660, 4670, 4680, 4690, 4700, 4710, 4720, 4730, 4740, 4750, 4760, 4770, 4780, 4790, 4800, 4810, 4820, 4830, 4840, 4850, 4860, 4870, 4880, 4890, 4900, 4910, 4920, 4930, 4940, 4950, 4960, 4970, 4980, 4990, 5000, 5010, 5020, 5030, 5040, 5050, 5060, 5070, 5080, 5090, 5100, 5110, 5120, 5130, 5140, 5150, 5160, 5170, 5180, 5190, 5200, 5210, 5220, 5230, 5240, 5250, 5260, 5270, 5280, 5290, 5300, 5310, 5320, 5330, 5340, 5350, 5360, 5370, 5380, 5390, 5400, 5410, 5420, 5430, 5440, 5450, 5460, 5470, 5480, 5490, 5500, 5510, 5520, 5530, 5540, 5550, 5560, 5570, 5580, 5590, 5600, 5610, 5620, 5630, 5640, 5650, 5660, 5670, 5680, 5690, 5700, 5710, 5720, 5730, 5740, 5750, 5760, 5770, 5780, 5790, 5800, 5810, 5820, 5830, 5840, 5850, 5860, 5870, 5880, 5890, 5900, 5910, 5920, 5930, 5940, 5950, 5960, 5970, 5980, 5990, 6000, 6010, 6020, 6030, 6040, 6050, 6060, 6070, 6080, 6090, 6100, 6110, 6120, 6130, 6140, 6150, 6160, 6170, 6180, 6190, 6200, 6210, 6220, 6230, 6240, 6250, 6260, 6270, 6280, 6290, 6300, 6310, 6320, 6330, 6340, 6350, 6360, 6370, 6380, 6390, 6400, 6410, 6420, 6430, 6440, 6450, 6460, 6470, 6480, 6490, 6500, 6510, 6520, 6530, 6540, 6550, 6560, 6570, 6580, 6590, 6600, 6610, 6620, 6630, 6640, 6650, 6660, 6670, 6680, 6690, 6700, 6710, 6720, 6730, 6740, 6750, 6760, 6770, 6780, 6790, 6800, 6810, 6820, 6830, 6840, 6850, 6860, 6870, 6880, 6890, 6900, 6910, 6920, 6930, 6940, 6950, 6960, 6970, 6980, 6990, 7000, 7010, 7020, 7030, 7040, 7050, 7060, 7070, 7080, 7090, 7100, 7110, 7120, 7130, 7140, 7150, 7160, 7170, 7180, 7190, 7200, 7210, 7220, 7230, 7240, 7250, 7260, 7270, 7280, 7290, 7300, 7310, 7320, 7330, 7340, 7350, 7360, 7370, 7380, 7390, 7400, 7410, 7420, 7430, 7440, 7450, 7460, 7470, 7480, 7490, 7500, 7510, 7520, 7530, 7540, 7550, 7560, 7570, 7580, 7590, 7600, 7610, 7620, 7630, 7640, 7650, 7660, 7670, 7680, 7690, 7700, 7710, 7720, 7730, 7740, 7750, 7760, 7770, 7780, 7790, 7800, 7810, 7820, 7830, 7840, 7850, 7860, 7870, 7880, 7890, 7900, 7910, 7920, 7930, 7940, 7950, 7960, 7970, 7980, 7990, 8000, 8010, 8020, 8030, 8040, 8050, 8060, 8070, 8080, 8090, 8100, 8110, 8120, 8130, 8140, 8150, 8160, 8170, 8180, 8190, 8200, 8210, 8220, 8230, 8240, 8250, 8260, 8270, 8280, 8290, 8300, 8310, 8320, 8330, 8340, 8350, 8360, 8370, 8380, 8390, 8400, 8410, 8420, 8430, 8440, 8450, 8460, 8470, 8480, 8490, 8500, 8510, 8520, 8530, 8540, 8550, 8560, 8570, 8580, 8590, 8600, 8610, 8620, 8630, 8640, 8650, 8660, 8670, 8680, 8690, 8700, 8710, 8720, 8730, 8740, 8750, 8760, 8770, 8780, 8790, 8800, 8810, 8820, 8830, 8840, 8850, 8860, 8870, 8880, 8890, 8900, 8910, 8920, 8930, 8940, 8950, 8960, 8970, 8980, 8990, 9000, 9010, 9020, 9030, 9040, 9050, 9060, 9070, 9080, 9090, 9100, 9110, 9120, 9130, 9140, 9150, 9160, 9170, 9180, 9190, 9200, 9210, 9220, 9230, 9240, 9250, 9260, 9270, 9280, 9290, 9300, 9310, 9320, 9330, 9340, 9350, 9360, 9370, 9380, 9390, 9400, 9410, 9420, 9430, 9440, 9450, 9460, 9470, 9480, 9490, 9500, 9510, 9520, 9530, 9540, 9550, 9560, 9570, 9580, 9590, 9600, 9610, 9620, 9630, 9640, 9650, 9660, 9670, 9680, 9690, 9700, 9710, 9720, 9730, 9740, 9750, 9760, 9770, 9780, 9790, 9800, 9810, 9820, 9830, 9840, 9850, 9860, 9870, 9880, 9890, 9900, 9910, 9920, 9930, 9940, 9950, 9960, 9970, 9980, 9990, 10000	121, 140
*77		

[illegible]

「**Apple II**」の登場は、コンピュータの普及に大きく貢献した。Apple IIは、当時の主流だった「**Apple I**」の改良版で、より安定した動作と、より豊富な拡張機能を持つ。Apple IIは、当時の主流だった「**Apple I**」の改良版で、より安定した動作と、より豊富な拡張機能を持つ。Apple IIは、当時の主流だった「**Apple I**」の改良版で、より安定した動作と、より豊富な拡張機能を持つ。



Example halftones

エプソン 株式会社 東京都港区新橋2-4-1 新橋ビル11階 アイコーエプソン株式会社 東京都港区新橋2-4-1 新橋ビル11階

最新カタログをはじめ、最新ドライバ情報、機種比較、Q&Aなどご購入の

[illegible]

Fig. 16A

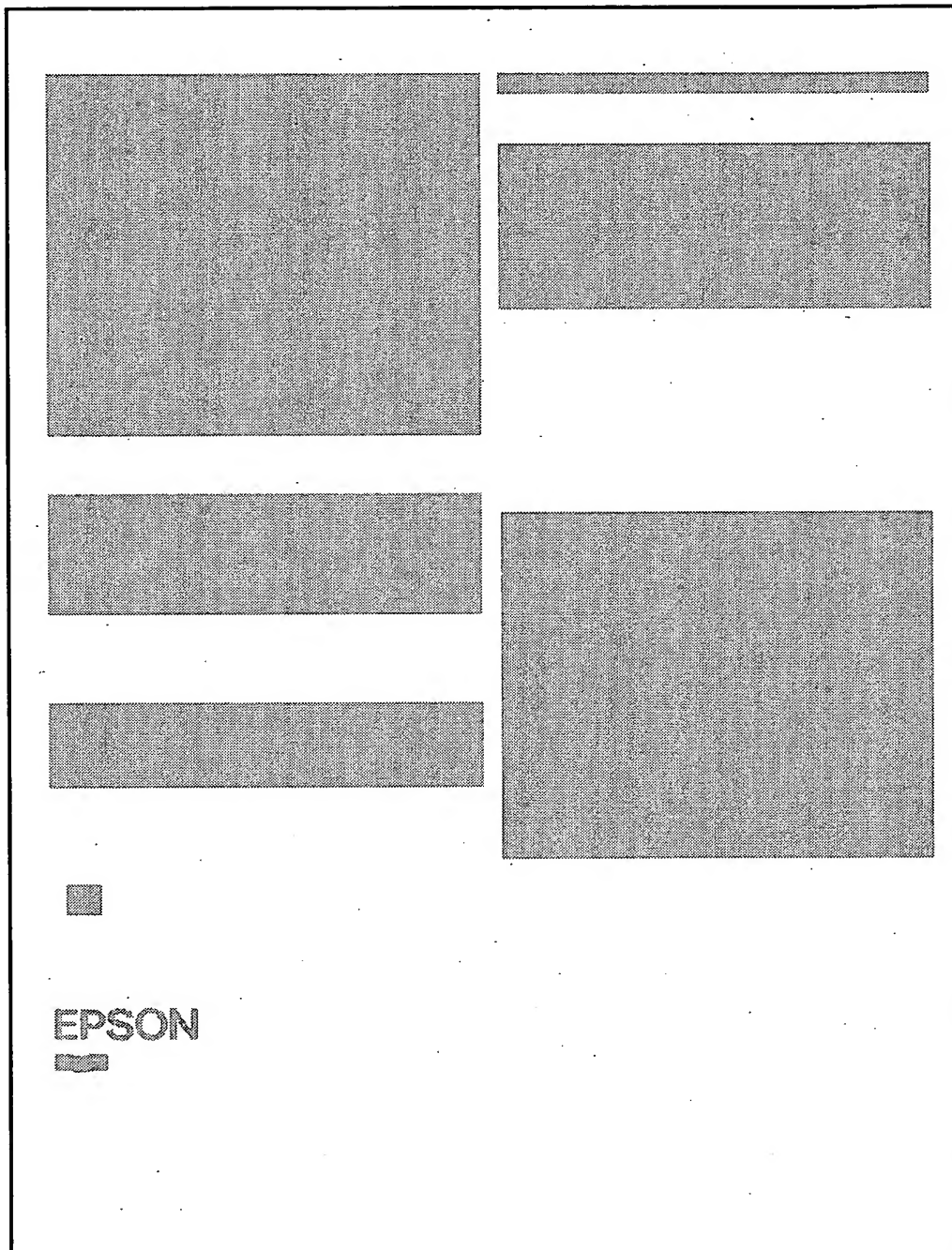


Fig. 16C

COLOR CODE
■ HALFTONE
□ NON_HALFTONE

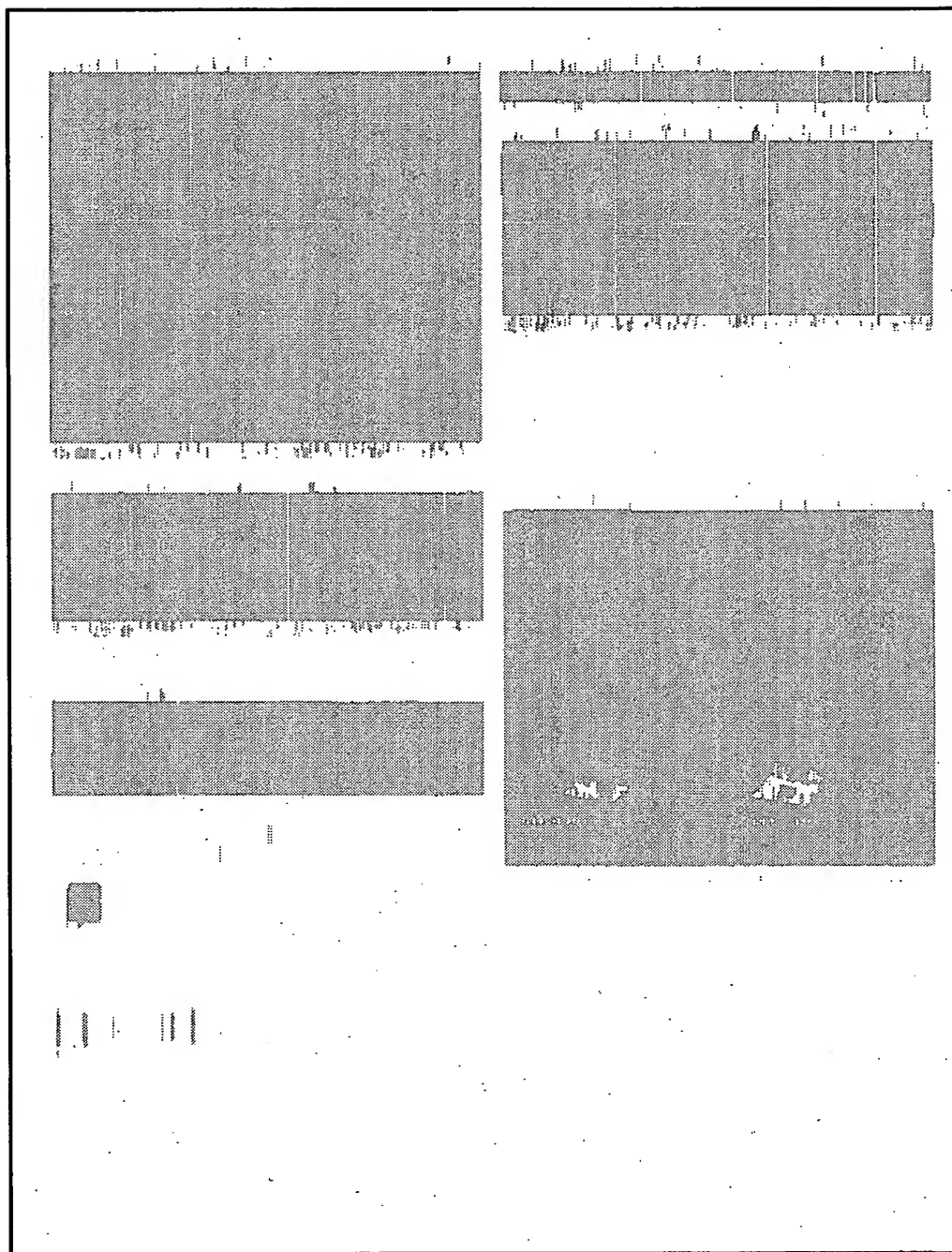


Fig. 16D

COLOR CODE
☒ HALFTONE
☐ NON_HALFTONE

Hさん、今年も水仙の花をありが
とう。盲導犬をつれてセンター
を訪れた学生さんが「季節を
感じますね」と言っていました。

地域で障害者への情報提供に尽力し
ていらっしゃるあなたから、今日は少
し愚痴を言わせてもらいます。さっきの
学生さん、アメリカの大学を卒業して、
日本で大学院に進むか、企業に就職す
ることを望んでいるのですが、その受け
入れ体制がいまひとつで……。彼は大
学でインターネットを駆使して、図書
の検索から必要な情報入手、論文提出
も一般の学生と同じかそれ以上にこな
してきました。友人と一緒に教室でイ
ヤホン付きのノートパソコンを使って授
業を受けてきたのです。情報へのアク
セスは保証する。しかしそれ以上の特
別扱いはいらない、という態度が当然だ
った世界から考えると、日本を退席の
ように感じるのも無理はありません。
「資料は対面朗読室で読んでもらってく
ださい」「点字文書作成のボランティア
を依頼します」。……好意とはいえ、そ
の特別扱いや、情報をコントロールす
るのが自分自身でないことにいらだっ
ているのです。

残念ながら日本において、米国と同
じ環境を有する大学や企業は限られて
います。イントラネットが業務に組み込
まれている企業はまだ少ないし、大学
図書館の電子化もこれからです。イン

ターネットを使いたくても、スクリー
ン・リーダーと呼ばれるGUIの読み上
げソフトは、日本語処理の難しさや指
導機関がないなどの問題がネックにな
って開発や普及が困難です。またLynx
というテキストベースのブラウザを使っ
て文字だけでアクセスすることも可能で
すが、今度はインターネット上の絵を
視覚障害者が読めるようにHTMLが書
かれていないため、やはり情報が欠
けてしまいます。でも、彼はここでスク

リーン・リーダー/2とNetscape Navi
gatorで、しっかりネットサーフィンし
ていましたよ。キーだけで操作するから
私たち視覚者よりずっと速いのです！

すべての情報は、障害を持つ人にも
等しく共有されるもの、という発想を、
早く日本に根づかせたいですね。もち
ろん海外においても、まだまだ課題は
残っていますが、アメリカの多くの大学
が平等な情報提供をめざして参加して
いるEASI (Equal Access to Software
and Information)のようなプロジェ
クトを参考に、ネットワークの力を活用
していきたいと思っています。日本でもイン
ターネット上で有志が集まりはじめてい
ます。水仙が本当にいい香りです。盲
導犬も、クンクンとうれしそうでした
よ。わたしと、その学生さんと、盲導
犬と、一瞬、海岸を埋め尽くす水仙の
大群落を「共有」できたのではないかと
思います。ではまた！

【SNSセンターからの手紙 その2】

岡根千佳

e17788@yamato.ibm.co.jp

*1 障害者が快適にWWWを利用するた
めのホームページ (Lynxがダウンロード
可能)

<http://www.ibm.co.jp/kokoroweb/lips/>

*2 EASI <http://www.ril.edu/~easi/>

2 ゆにばーさる
あくせすの研究

スクリーン・リーダーが
広げる世界

監 修 プ ロ フ ィ ー ル
せきしちか
日本IBM SNS (スペシャル・ニーズ・システム)
センター 主任
パソコン通信People! 福祉工作クラブ/プロデュー
サでもある (ハンドル名:ばえら)。
長崎県佐世保市生まれ。

IBM Japan SNSセンター
障害を持つ人のパソコン利用を
支援するボランティア。
東京・神奈川にある。
このコラムはSNSセンターでの
実験に基づいている。

1997.2 Intranet 205

Example
halftones

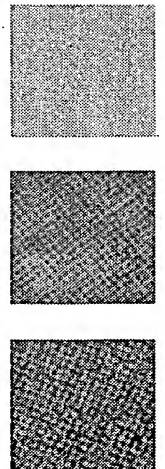


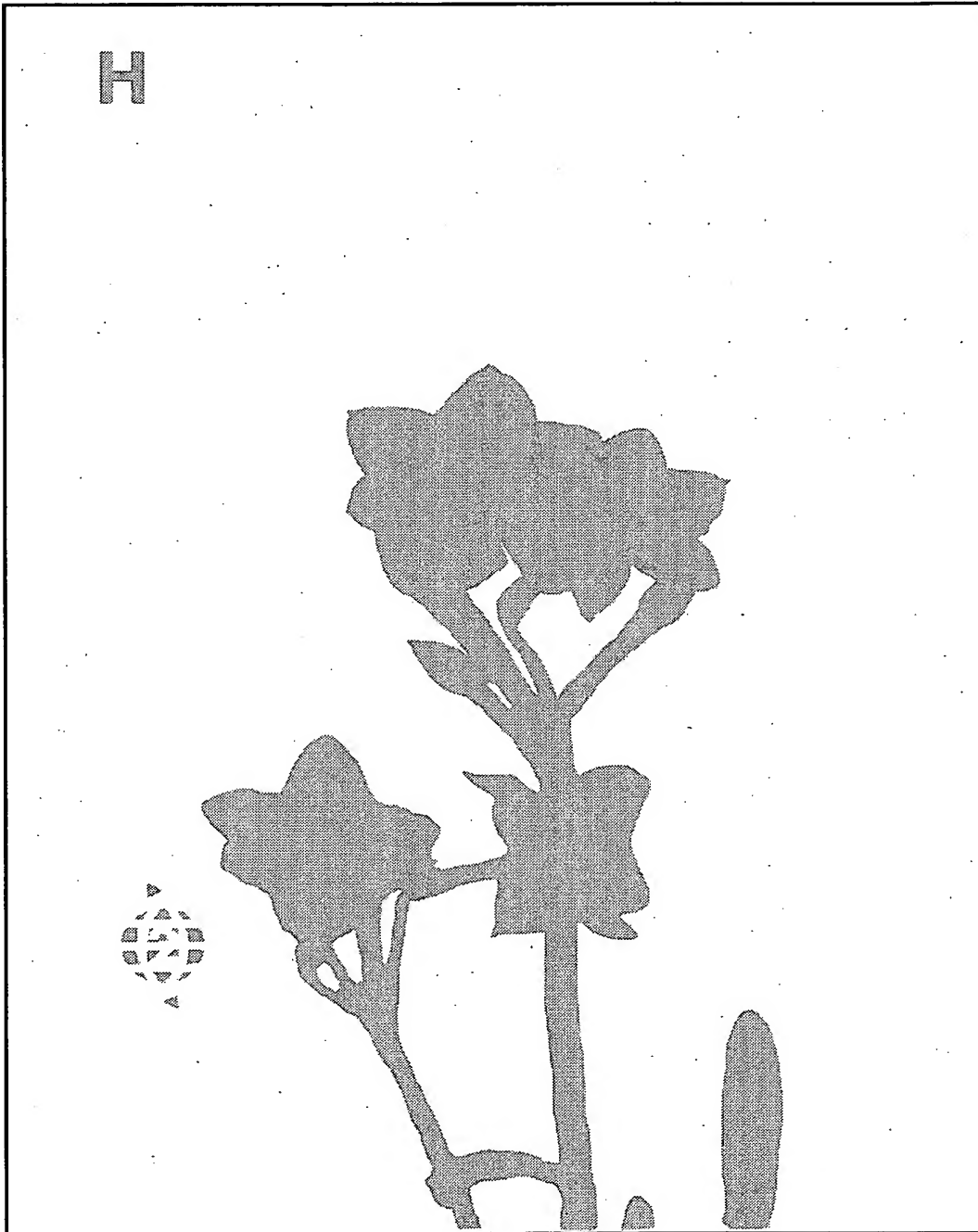
Fig. 17A



Case 4
 (missed small
 halftone region)

Fig. 17B

- COLOR CODE
- FINE EDGE
 - COARSE EDGE
 - HALFTONE
 - CONSTANT TONE
 - OTHER



H

Fig. 17C

COLOR CODE
■ HALFTONE
□ NON_HALFTONE

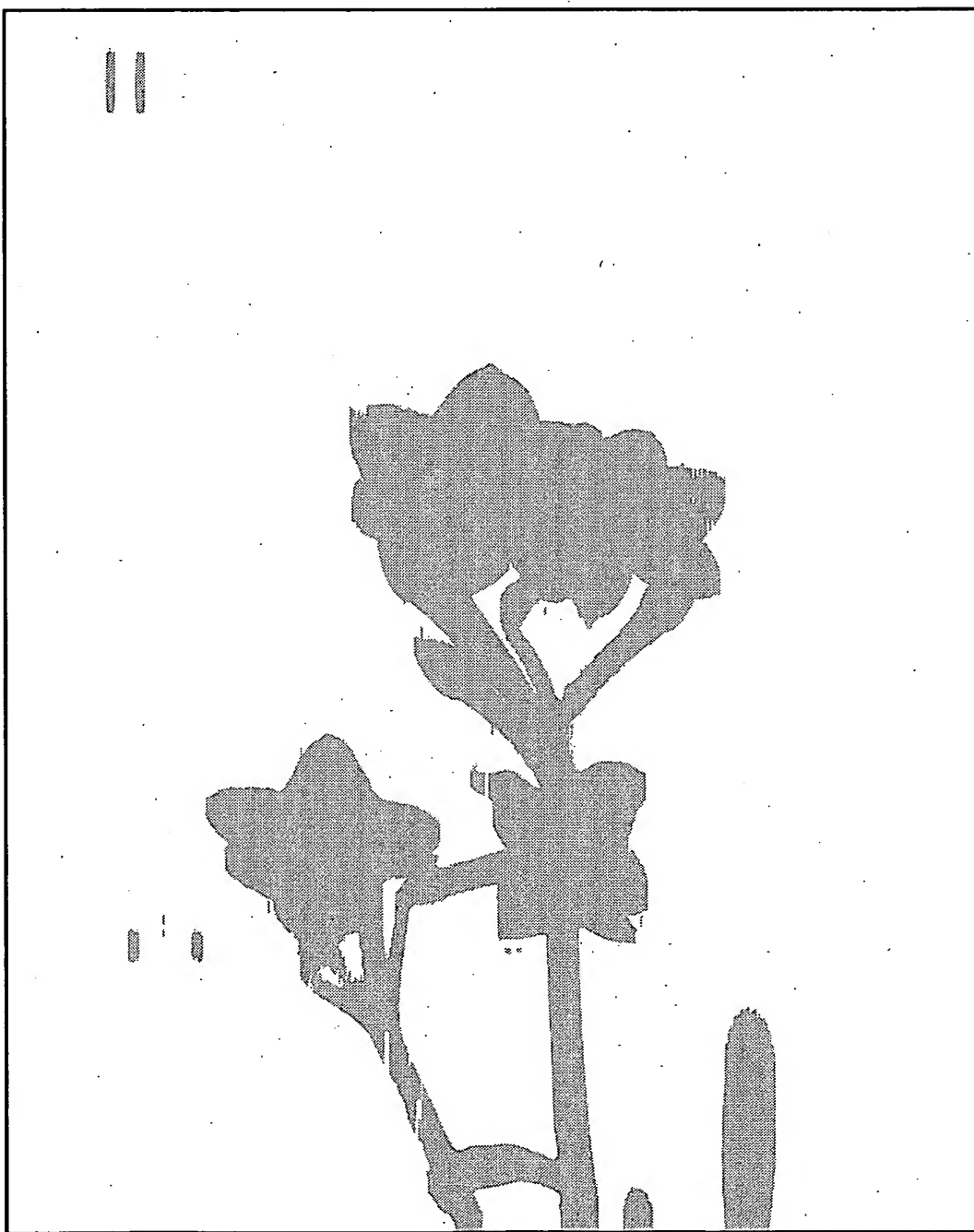


Fig. 17D

COLOR CODE
■ HALFTONE
□ NON_HALFTONE

Hさん、今年も水仙の花をありがとう。盲導犬をつれてセンターを訪れた学生さんが、「季節を感じますね」と言っていました。

地域で障害者への情報提供に尽力していらっしゃるあなたから、今日は少し愚痴を言わせてもらいます。さっきの学生さん、アメリカの大学を卒業して、日本で大学院に進むか、企業に就職することを望んでいるのですが、その受け入れ体制がいまひとつで……。彼は大学でインターネットを駆使して、図書館の検索から必要な情報入手、論文提出も一般の学生と同じかそれ以上にこなしてきました。友人と一緒に教室でイヤホン付きのノートパソコンを使って授業を受けてきたのです。情報へのアクセスは保証する、しかしそれ以上の特別扱いはいらない、という態度が当然だった世界から考えると、日本を道路のように感じるのも無理はありません。「資料は対面閲覧室で読んでもらってください」「点字文書作成のボランティアを依頼します」……好意とはいえ、その特別扱いや、情報をコントロールするのが自分自身でないことにいらだっているのです。

残念ながら日本において、米国と同じ環境を持てる大学や企業は限られています。イントラネットが業務に組み込まれている企業はまだ少ないし、大学図書館の電子化もこれからです。イン

ターネットを使いたくても、スクリーンリーダーと呼ばれるGUIの読み上げソフトは、日本語処理の難しさや指導機関がないなどの問題がネックになって開発や普及が困難です。またLynxというテキストベースのブラウザを使って文字だけでアクセスすることも可能ですが、今度はインターネット上の絵を視覚障害者が読めるようにHTMLが書かれていないため、やはり情報が欠けてしまいます。でも、彼はここでスク

リーンリーダー/2とNetscape Navigatorで、しっかりネットサーフィンしていましたよ。キーだけで操作するから私たち暗眼者よりずっと速いのです！

すべての情報は、障害を持つ人にも等しく共有されるもの、という発想を、早く日本に根づかせたいですね。もちろん海外においても、まだまだ課題は残っていますが、アメリカの多くの大学が平等な情報提供をめざして参加しているEASI (Equal Access to Software and Information) *2 のようなプロジェクトを参考に、ネットワークの力を活用していきたいと思います。日本でもインターネット上で有志が集まりはじめています。水仙が本当にいい香りです。盲導犬も、クンクンとうれしそうでしたよ。わたしと、その学生さんと、盲導犬と、一瞬、海岸を埋め尽くす水仙の大群落を「共有」できたのではないかと思います。ではまた！

【SNSセンターからの手紙 その2】

関根千佳

ei7788@yamato.ibm.co.jp

*1 障害者が快適にWWWを利用するためのホームページ(Lynxがダウンロード可能)

<http://www.ibm.co.jp/kokoroweb/tips/>

*2 EASI <http://www.rit.edu/~easi/>

2

ゆにはーさる
あくせすの研究

スクリーンリーダーが
広げる世界

筆者プロフィール
さきねちか
日本IBM SNS (スペシャル・ニーズ・システム)
センター主任。
パソコン通信People[福祉工作クラブ]プロデュー
サでもある(ハンドル名:さきね)。
長崎県佐世保市生まれ。

IBM、S・N・Sセンター
障害を持つ人のパソコン利用を
支援するセンター。
東京(横浜)にある。
このコラムはSNSセンターでの
取材をもとにしている。

1997.2 Intranet 203

Fig. 17E

"we did not do anything that is related to financial structuring or disclosure or any of the issues that got them into trouble. We stand by all the work we did. Beyond that, we can only empathize with the trouble they are going through. It's a sad thing to see."

Still, outsiders marvel that the secretive partnership has not been drawn into the debacle, given its extensive involvement at Enron. "I'm surprised that they haven't been subpoenaed as a witness, at least," says Wayne E. Cooper, CEO of Kennedy Information, a research and publishing firm that keeps tabs on consultants. "There was so much smoke coming out of the Andersen smoking gun that all the firefighters went after that one. McKinsey was lucky. They dodged a bullet."

The bad news, however, is that Enron, which was

Did McKinsey's partners get caught up in the euphoria of the late '90s and suffer lapses of judgment? And if so, what does that say about the quality of its expensive advice? Did it stray from its core values? What accountability does it—or any consulting firm—have for the ideas and concepts it launches into a company?

After all, McKinsey was a key architect of the strategic thinking that made Enron a Wall Street darling. In books, articles, and essays, its partners regularly stamped their imprimatur on many of Enron's strategies and practices, helping to position the energy giant as a corporate innovator worthy of emulation. The firm may not be the subject of any investigations, but its close involvement with Enron raises the question of whether McKinsey, like some other professional firms, ignored warning flags in order to keep an important account.

The breakdowns of such visible clients could not have come at a more trying time. Instead of celebrating the end of his third and final three-year term

McKINSEY OVER THE YEARS



1926 University of Chicago accounting professor James "Mac" McKinsey founds the firm. First client: meatpacker Armour & Co.

paying McKinsey as much as \$10 million in annual fees, is just one of an unusual number of embarrassing client failures for the elite consulting firm. Besides Enron, there's Swissair, Kmart, and Global Crossing—all McKinsey clients that have filed for bankruptcy in relatively short order. And those are just the biggest. McKinsey also finds itself improbably lining up with other creditors to collect unpaid fees from recently bankrupt companies that soared during the late '90s only to crash later. Battery maker Exide Technologies and NorthPoint Communications Group Inc., an upstart telecom provider, are two such examples.

All of which raises uncomfortable questions about the world's most prestigious—and enigmatic—consulting firm.



1933 Marvin Bower, a lawyer and Harvard MBA, joins the New York office and essentially invents the discipline of modern management consulting.



1935 Marshall Field & Co. becomes the firm's first big client and eventually hires James McKinsey to be CEO.



1959 Opens first non-U.S. office in London and wins landmark assignment with Bank of England.

1960s Successful expansion overseas throughout Europe and Australia

as managing director, Gupta, 63, finds his firm rolled by a rare and potentially disruptive downturn in its business. Like most other consulting firms, McKinsey rode the e-business wave to record revenues—and record partner payouts—in 2000. When the boom turned to bust, the firm was stuck with far too many consultants and not nearly enough assignments. The utilization rate, or billable time, of its consultants has fallen to its lowest level in more than 32 years: just 62%, vs. the heady 64% level during the dot-com boom.

That's not to say that McKinsey has lost its standing. The firm remains the high priest of high-level consulting, with the

MID-1970s New strategy consulting boutiques Boston Consulting Group and Bain offer first intense competition in high-level strategy consulting.



1978 McKinsey partner Lou Gerstner departs firm for American Express and later becomes CEO of RJR Nabisco and IBM. Other alums head some of the world's biggest companies.

1984 Launches *The McKinsey Quarterly*, which remain the foremost journal of management ideas produced by a consulting firm.



Example
half-tones

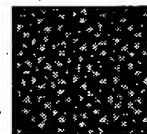
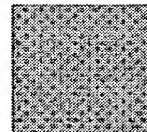
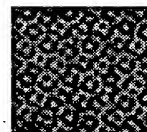


Fig. 18A

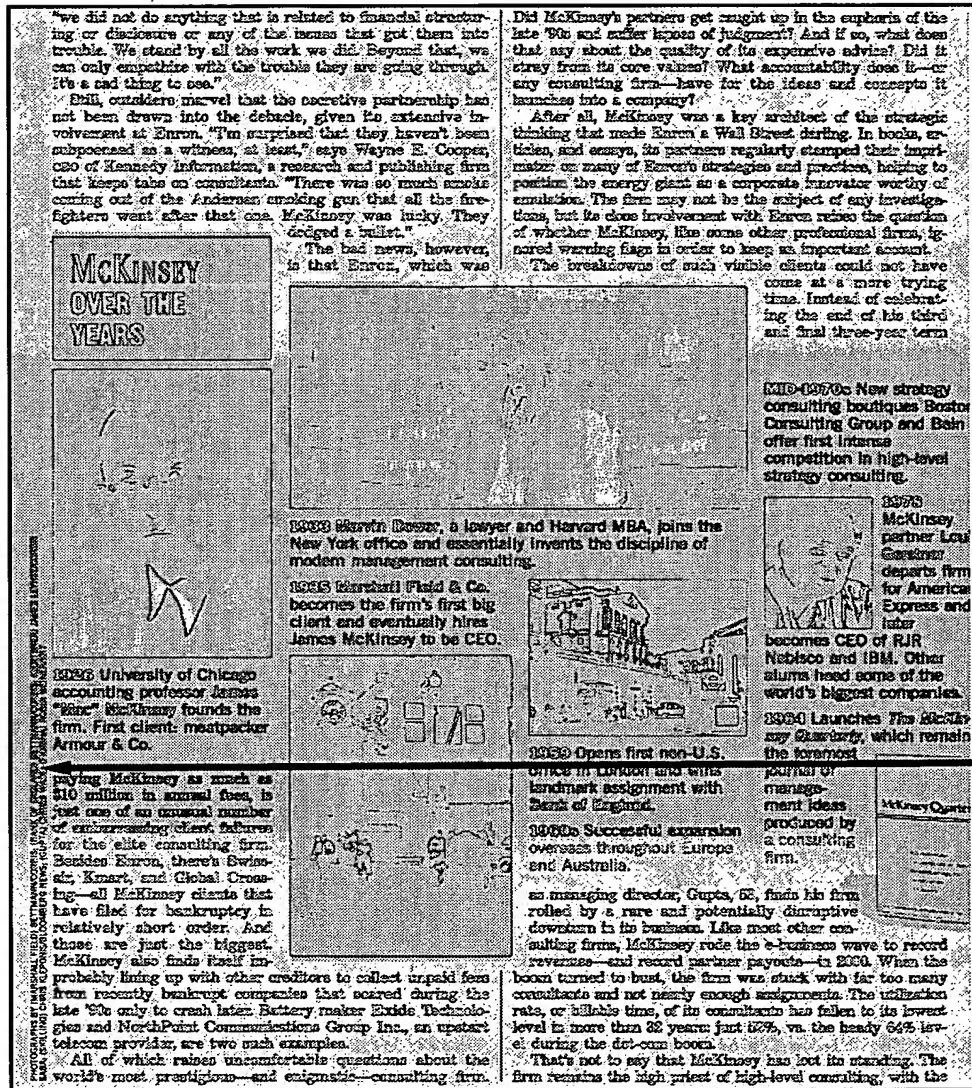


Fig. 18B

COLOR CODE

- FINE EDGE
- COARSE EDGE
- HALFTONE
- CONSTANT TONE
- OTHER

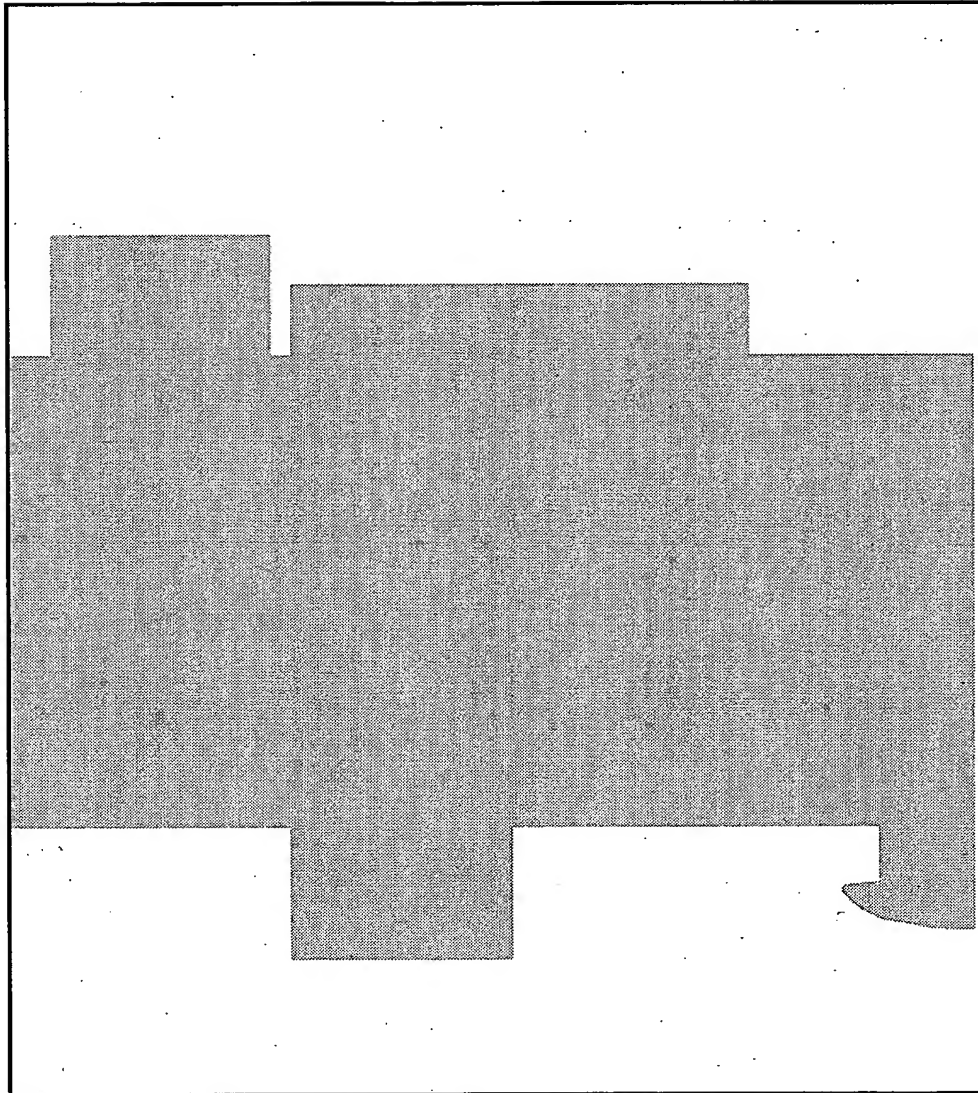


Fig. 18C

COLOR CODE
■ HALFTONE
□ NON_HALFTONE

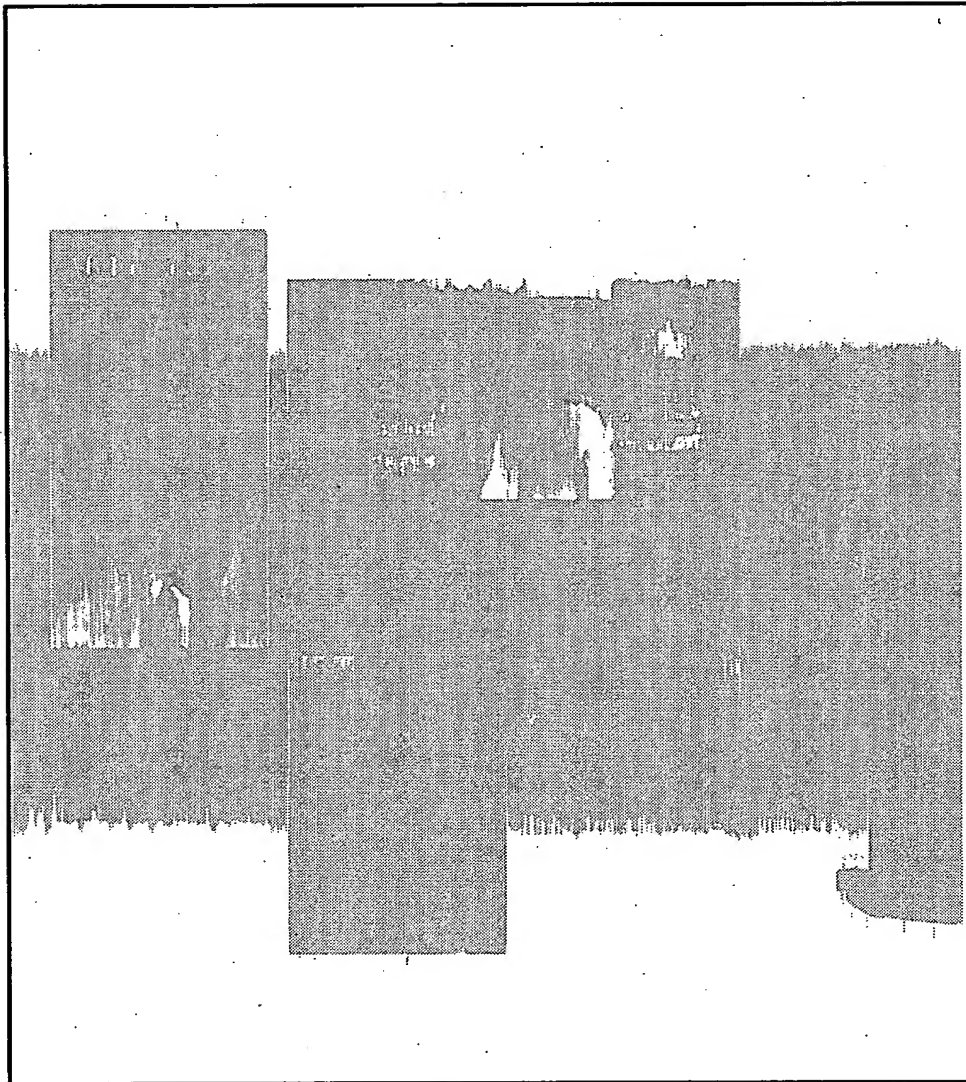


Fig. 18D

COLOR CODE
■ HALFTONE
□ NON_HALFTONE

"We did not do anything that is related to financial structuring or disclosure or any of the issues that got them into trouble. We stand by all the work we did. Beyond that, we can only empathize with the trouble they are going through. It's a sad thing to see."

Still, outsiders marvel that the secretive partnership has not been drawn into the debate, given its extensive involvement at Enron. "I'm surprised that they haven't been subpoenaed as a witness, at least," says Wayne E. Cooper, CEO of Kennedy Information, a research and publishing firm that keeps tabs on consultants. "There was so much smoke coming out of the Andersen smoking gun that all the firefighters went after that one. McKinsey was lucky. They dodged a bullet."

The bad news, however, is that Enron, which was

Did McKinsey's partners get caught up in the euphoria of the late '90s and suffer lapses of judgment? And if so, what does that say about the quality of its expensive advice? Did it stray from its core values? What accountability does it—or any consulting firm—have for the ideas and concepts it launches into a company?

After all, McKinsey was a key architect of the strategic thinking that made Enron a Wall Street darling. In books, articles, and essays, its partners regularly stamped their imprimatur on many of Enron's strategies and practices, helping to position the energy giant as a corporate innovator worthy of emulation. The firm may not be the subject of any investigations, but its close involvement with Enron raises the question of whether McKinsey, like some other professional firms, ignored warning flags in order to keep an important account.

The breakdowns of such visible clients could not have come at a more trying time. Instead of celebrating the end of his third and final three-year term

MCKINSEY OVER THE YEARS



1926 University of Chicago accounting professor James "Mac" McKinsey founds the firm. First client: meatpacker Armour & Co.

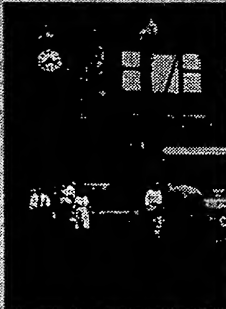
paying McKinsey as much as \$10 million in annual fees, is just one of an unusual number of embarrassing client failures for the elite consulting firm. Besides Enron, there's Swissair, Kmart, and Global Crossing—all McKinsey clients that have filed for bankruptcy in relatively short order. And those are just the biggest. McKinsey also finds itself improbably lining up with other creditors to collect unpaid fees from recently bankrupt companies that soared during the late '90s only to crash later. Battery maker Exide Technologies and NorthPoint Communications Group Inc., an upstart telecom provider, are two such examples.

All of which raises uncomfortable questions about the world's most prestigious—and enigmatic—consulting firm.



1933 Marvin Bower, a lawyer and Harvard MBA, joins the New York office and essentially invents the discipline of modern management consulting.

1935 Marshall Field & Co. becomes the firm's first big client and eventually hires James McKinsey to be CEO.



1959 Opens first non-U.S. office in London and wins landmark assignment with Bank of England.

1960s Successful expansion overseas throughout Europe and Australia.

as managing director, Gupta, 53, finds his firm rolled by a rare and potentially disruptive downturn in its business. Like most other consulting firms, McKinsey rode the e-business wave to record revenues—and record partner payouts—in 2000. When the boom turned to bust, the firm was stuck with far too many consultants and not nearly enough assignments. The utilization rate, or billable time, of its consultants has fallen to its lowest level in more than 32 years: just 52%, vs. the heady 64% level during the dot-com boom.

That's not to say that McKinsey has lost its standing. The firm remains the high priest of high-level consulting, with the

MID-1970s New strategy consulting boutiques Boston Consulting Group and Bain offer first intense competition in high-level strategy consulting.



1978 McKinsey partner Lou Gerstner departs firm for American Express and later becomes CEO of RJR Nabisco and IBM. Other alumni head some of the world's biggest companies.

1964 Launches *The McKinsey Quarterly*, which remains the foremost journal of management ideas produced by a consulting firm.



Fig. 18E

D-ROM※4、彩ちゃんのセッ
D-ROMソフト※5 (①カード工
語TureTypeフォント)

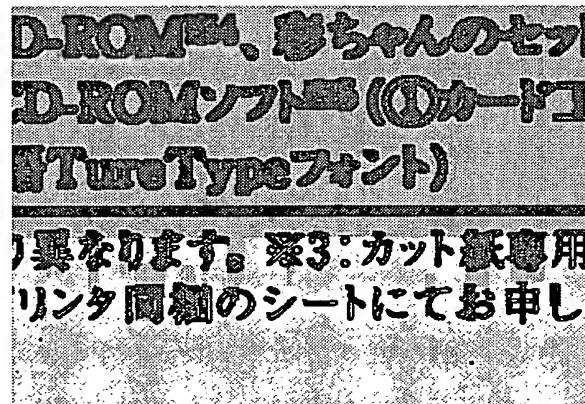
異なります。※3:カット紙専用
リタ同梱のシートにてお申し

Fig. 19A

D-ROM※4、彩ちゃんのセッ
D-ROMソフト※5 (①カード工
語TureTypeフォント)

異なります。※3:カット紙専用
リタ同梱のシートにてお申し

Fig. 19B



- COLOR CODE
- FINE EDGE
 - COARSE EDGE
 - HALFTONE
 - CONSTANT TONE
 - OTHER

Fig. 19C

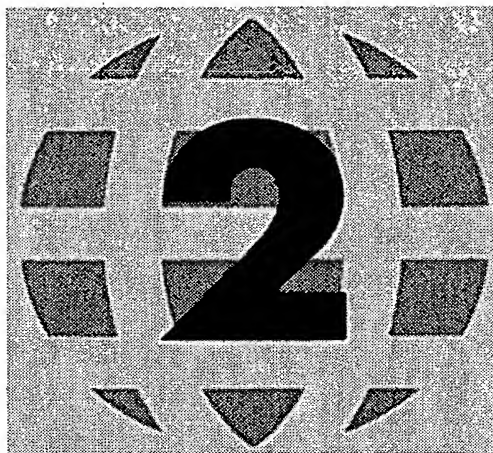


Fig. 20A



Fig. 20B

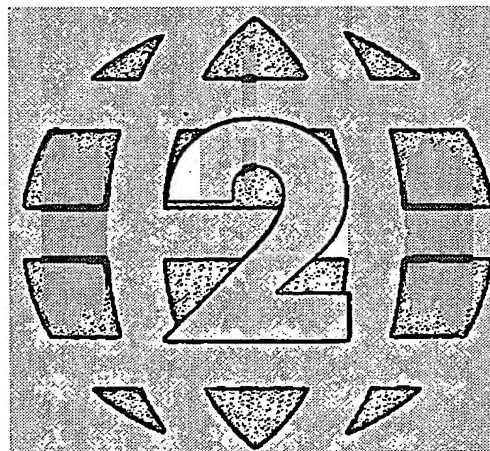


Fig. 20C

COLOR CODE

- FINE EDGE
- COARSE EDGE
- HALFTONE
- CONSTANT TONE
- OTHER

COLOR CODE

- FINE EDGE
- COARSE EDGE
- HALFTONE
- CONSTANT TONE
- OTHER

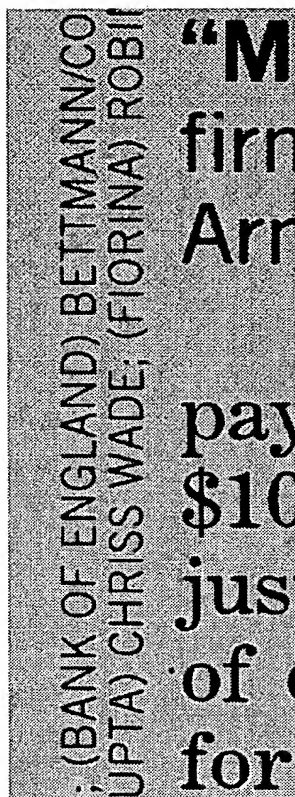


Fig. 21A

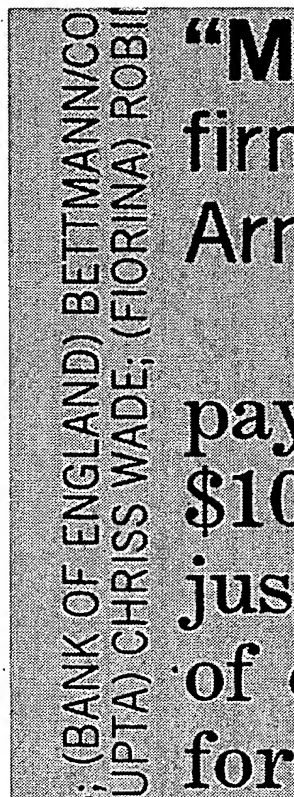


Fig. 21B

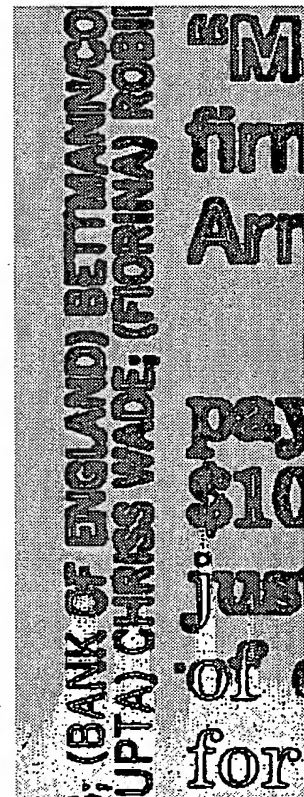


Fig. 21C

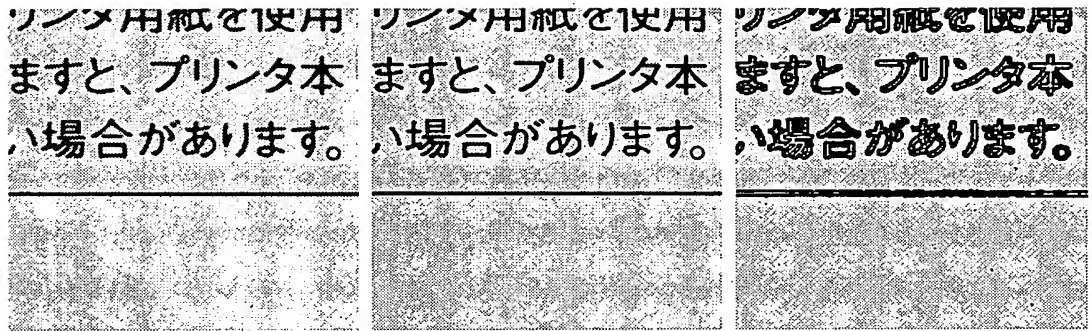


Fig. 22A

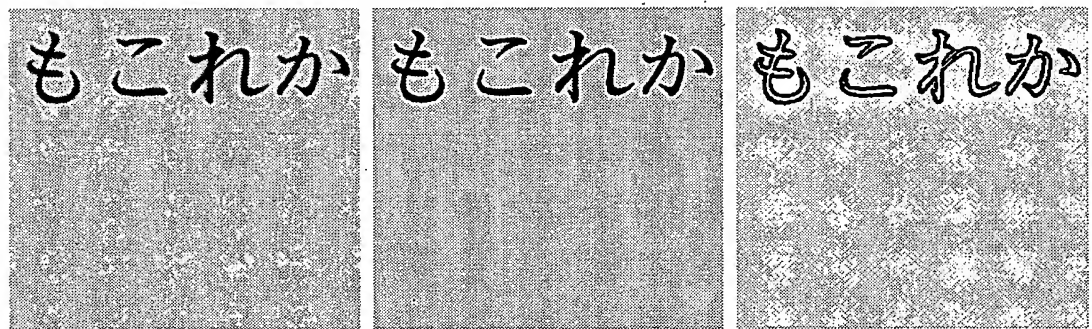


Fig. 22B

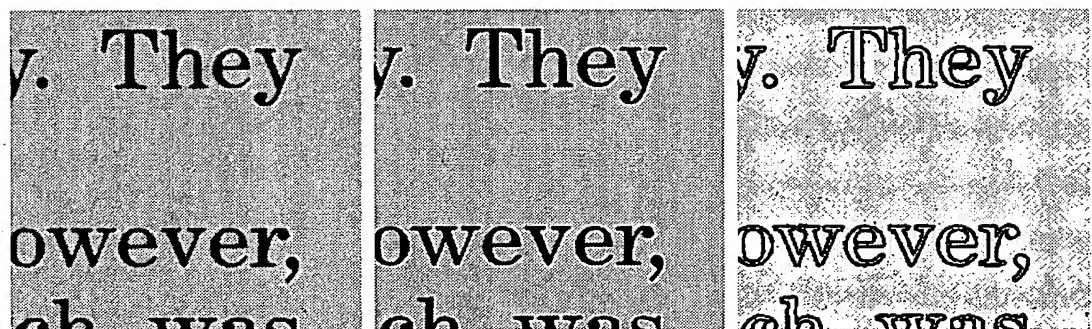


Fig. 22C

- COLOR CODE
- FINE EDGE
 - COARSE EDGE
 - HALFTONE
 - CONSTANT TONE
 - OTHER

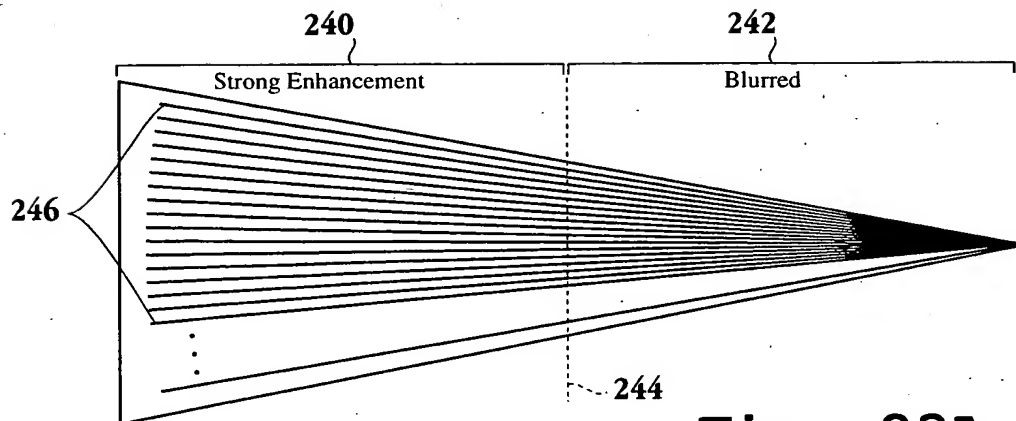


Fig. 23A

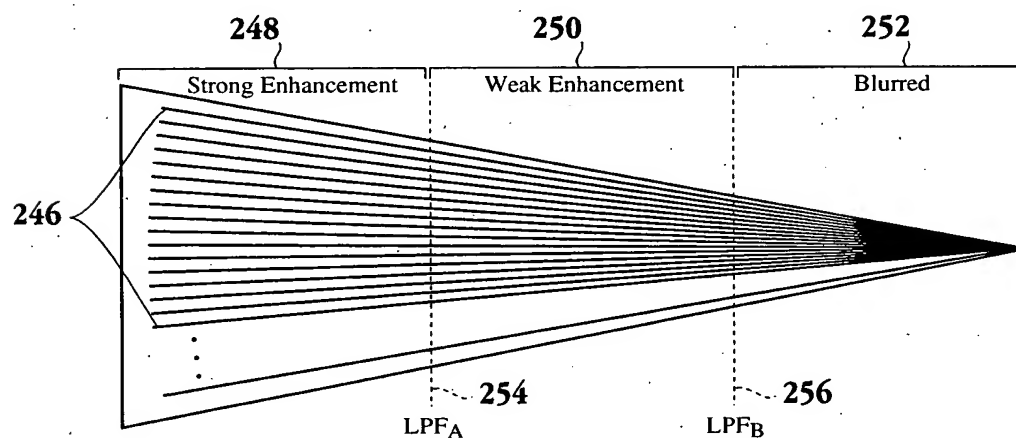


Fig. 23B

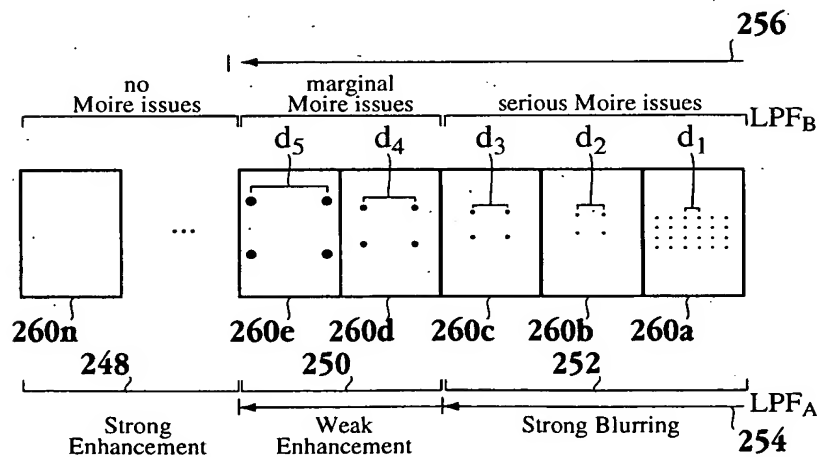


Fig. 24